

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 200115010

UDC _____

学 位 论 文

三木置业代理公司竞争战略分析

Competitive Strategy of Sanmu Real Estate Agency

朱 开 昱

指导教师姓名: 戴亦一 副教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2003 年 11 月

论文答辩时间: 2003 年 12 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2003 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2003 年 11 月

三木置业代理公司竞争战略分析

朱开昱

指导教师：戴亦一

副教授

三木置业代理公司竞争战略分析

朱开昱

指导教师：戴亦一

副教授

三木置业代理公司竞争战略分析

朱开昱

指导教师：戴亦一

副教授

论文摘要

我国住房制度的变革带来房地产行业的空前活跃，作为相关行业，房地产中介行业也显示出蓬勃生机。随着我国加入 WTO，我国房地产中介机构面临着巨大的机遇和挑战。三木置业代理公司作为一家大型上市公司控股的房地产中介企业，如何在激烈的市场竞争环境中进行准确的定位，制定合理的竞争战略并有效的实施是公司发展成败的关键。本文从以下几个部分对此进行阐述。

第一部分：内外部环境战略分析。本部分通过对房地产中介行业分析、福州市场竞争环境分析、企业内部资源分析以及 SWOT 分析等等方式对三木置业代理公司的内外部环境进行全面阐述。

第二部分：公司战略选择。根据迈克尔·波特竞争优势理论，企业一般可采取三种基本战略：成本领先、差异化、聚焦。本部分根据前一部分对三木置业代理公司内外部环境的分析，结合三木置业代理公司的现状，阐述了三木置业代理公司采用差异化战略的原因以及战略实施的步骤、重点及对策。

第三部分：企业战略实施。战略是否有效，关键的一点在于能否有效的实施。本部分从提供优质服务、人员培养、品牌建设、规模化经营、信息化建设、组织结构等六个方面阐述实施企业战略的具体方法。

关键词：三木；房地产中介；竞争战略。

Abstract

The reform of Chinese housing system livens up real estate market. To be a correlative industry, real estate agencies seem very active. Along with entering WTO, Chinese real estate agency will meet great challenges and opportunities.

Sanmu Purchasing Agency is controlled by a large public company. The success of the company depends on how will it evaluate exactly, set up reasonable competitive strategies and carry out. The following aspect will be studied.

Item One: The stratagem analysis, both internal and externality.

The internal and external environment of Sanmu Purchasing Agency will be discussed by analyzing real estate agency market, Fuzhou market competition, internal resource and SWOT.

Item Two: The way to go.

Two aspects will be discussed in the item: the competitive strategy we take and the focus of carrying the strategy out.

Item Three: Carrying out the strategy.

In the item the method of carrying out the stratagem will elaborate on giving out excellent service, human resource training, brand building, network building, structure of the organization and so on.

Key Words: Sanmu; Real Estate Agency; Competitive Strategy.

目 录

前 言	1
第一部分 内外部环境战略分析	2
第一节 房地产中介行业分析	2
第二节 福州房地产中介市场竞争环境分析	13
第三节 三木置业代理公司商业模式概况	25
第四节 企业资源状况分析	26
第五节 SWOT 分析	29
第二部分 公司战略选择	33
第一节 竞争战略的确定	33
第二节 企业经营目标与总体发展战略	35
第三节 战略重点与对策	37
第三部分 企业战略实施	40
第一节 构建先进操作系统，提供优质服务	40
第二节 提供全面培训，培养优秀经纪人	41
第三节 迅速推广品牌，树立诚信形象	42
第四节 实行规模化经营	44
第五节 运用信息技术，实现信息共享	46
第六节 企业内部组织结构框架	47
结 束 语	49
主要参考文献	50
后 记	52

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Preface	1
Chapter 1 The strategic analysis of environments, both internal and external.....	2
I . The industrial analysis of real estate agency	2
II . The competition analysis of Fuzhou real estate agency market	13
III. Reviews of business model of Sanmu Real Estate Agency	25
IV. The resources analysis of the company	26
V . SWOT analysis	29
Chapter 2 The selection of strategy	33
I . The determination of competition strategy	33
II . The company's business objective and its whole development strategy	35
III. The strategy emphases and countermeasure	37
Chapter 3 Carrying out the strategy	40
I . Builds up advanced operational system, and provides excellent service	40
II . Provides total training, and brings up excellent broker	41
III. Popularizes brand quickly, and builds up visual of sincerity.....	42
IV. Carries out scale operations	44
V . Realizes the sharing of information by informative technology.....	46
VI. The organizational structure of the company.....	47
Tag	49
Selected Bibliography	50
Postscript.....	52

厦门大学博硕士论文摘要库

前 言

近 20 年来，在我国市场化进程中，按照国家产业政策，房地产行业由于属于对全局起带动作用的支柱产业而获得优先发展。随着中国房地产业的发展，特别是住房福利体制的终止和货币化分房制度的实施，我国住宅建设进入了快速、健康的发展轨道，住房二、三级市场已“浮出水面”，并日趋活跃。与此同时，作为房地产市场“润滑剂”的房地产中介市场也经历了从无到有的历史阶段，市场化程度逐步提升，迎来了飞速发展的时期。“公房上市”、“二手房买卖”、“商品房出租”等这些在几年前还比较陌生的字眼，如今已成了普通百姓耳熟能详的词汇。广大百姓拥有一套理想家居的梦想和渴望以及城市化进程的加快，给房地产市场创造了无限商机，使得房地产中介成为房地产市场中不容忽视的新兴行业。

基于对中介市场的良好预期及三木集团战略的需要，三木集团下属的三木置业代理公司全面介入房地产中介市场。作为新兴产业，房地产中介行业充满了机会同时也蕴涵着风险，对于三木置业代理公司而言如果没有长远的发展规划和发展战略，单凭一时的机遇是不能保证企业的生存和发展的。因此，分析和掌握企业外部环境的变化趋势，培育、调整企业内部资源和能力，制定适合企业发展的战略，以抓住外部市场机会，对企业的生存和发展将至关重要。

为了抓住当前房地产中介业发展的有利时机，从容应对挑战，三木置业代理公司将根据自身资源条件，考虑外部各因素，制定竞争战略，配合三木集团整体战略，为集团发展做出更大贡献。

第一部分 内外部环境战略分析

第一节 房地产中介行业分析

（一）中国房地产中介业概况

“中介”一词现在使用的频率很高，是一个意义很广但含义不很确定的词。1994年7月5日第八届全国人民代表大会常务委员会第八次会议通过的《中华人民共和国城市房地产管理法》第五节中介服务机构中第五十六条是这样定义的：房地产中介服务机构包括房地产咨询机构、房地产价格评估机构、房地产经纪机构等。1996年1月8日建设部第50号令发布的《城市房地产中介服务管理规定》中进一步阐明房地产中介服务，是指房地产咨询、房地产价格评估、房地产经纪等活动的总称。

1、房地产评估机构

房地产价格评估机构是指对房地产进行估算，评定其经济价值和价格的经营活动的机构。

2、房地产经纪机构

房地产经纪机构，是指为委托人提供房地产信息和居间、代理、信托等业务经营活动的机构。居间业务是指经纪人（居间人、中介人）受委托人委托为其成交提供居间撮合服务；在代理业务中，经纪人（代理人）受委托人委托，在代理权限内以被代理人的名义同第三人进行民事活动；信托业务是指经纪人受信托人委托，按其要求以自己的名义代他人购销、经营或寄售物品，并取得报酬的经营活动。房地产经纪机构的服务内容，目前较为普遍的有商品房代理销售、二手房屋买卖、租赁等服务。

简而言之，房地产中介就是房地产开发商与客户之间、客户与客户之间互通消息、提供专项服务、受一方委托与另一方具体接触磋商的“桥梁”（如图 1-1）。

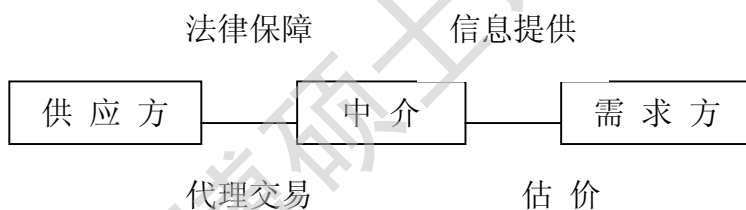


图 1-1: 房地产中介示意

（二）中国发展房地产中介业的重要性

1、房地产交易与中介

从西方发达国家的经验来看，中介在房地产交易中处于一种不可或缺的地位。为什么中介如此适合房地产交易，这是由房地产的资产特性决定的。

(1) 房地产产品的价值比较大

房地产投资开发周期长，投资大，回收期长，风险也较高，同时，影响房地产投资的因素又很多。对于消费者而言，购置房地产要么动用单位

或个人的大部分资产，要么借助于金融机构融资，这使得房地产交易双方尤其是买方特别谨慎。他既要弄清当时房地产市场的供求及价格情况，又要预知房地产的市场前景，还要熟悉与房地产有关的金融知识和法律知识。

（2）房地产产品具有独特性

一般商品的生产可实现标准化，因此，市场上出售的产品在外观、质量和价格方面具有可比性。而房地产则不然，因为房地产本身不可移动，而且土地的位置、形状以及建筑在土地上的建筑物的位置、结构、朝向均不同，所以每一件房地产产品都是唯一的、独特的，这种独特性在二手房交易中表现的尤为明显。因此，每一件房地产产品的销售一般必须让很多人参观，或者向大量的人描述，这样才可能找到一个真正需要的购买者。所有者一般很难亲自卖掉，因为他缺少一份潜在购买者名单以及可以请潜在购买者来面谈的营业处，而这些中介机构都有。再者，中介机构干这些工作的投入费用的效率非常高。

（3）融资需要

大多数房地产的购买都会接受很大部分的第三方贷款，一般都来自于机构贷款人。特别是在住宅市场，房地产中介在寻找贷款来源（通常是当地银行或储蓄贷款机构，也有全国性机构）方面发挥了重要的作用，并且了解它们在抵押贷款方面的一些具体要求条款。

（4）复杂的交易程序

房地产的独特性、高成本、多样的用途和大多数情况下对外部融资的需求，这种种的因素导致房地产营销过程是复杂的、困难的。而且房、地合一，两者是不能分割的、不能单独交易的，这种不可分割性在现实生活中往往会产生很多产权纠纷，所以每一宗房地产交易都可能涉及众多法规。一个训练有素的中介经纪人可以为出售者和购买者提供相应的服务，使其免去大量浪费时间的面对面协商和提供法律以及财务上的帮助。还有值得

注意的一点，中介通常知道周围区域最近的交易价格，并能应用现行市价法对一些房地产进行评估，为交易双方提供合宜的价格，使交易成功的可能性大大提高。

2、房地产二、三级市场不断发展的需要

随着国家经济政策的调整，公房作为计划经济的产物即将退出舞台。在几年时间内，中国市场上几千万套公房将被允许上市流通，阶梯消费的习惯使得越来越多的人考虑卖旧买新，巨大的中介市场将逐渐形成。目前，欧美等发达国家市场上二手房交易量占整个房地产交易量的 80%左右，存量房的成交量远远超过了增量房，达到了 4：1。根据《2002 中国房地产统计年鉴》数据显示中国市场增量房的消费仍是主体，部分城市达到了 50：1，二、三级市场非常活跃的城市也不到 1：1。无论是从 50：1 或 1：1，要达到国外的 1：4 的水平，中介市场巨大的、持续的商机将会形成“井喷”之势。据统计，北京、上海、深圳、重庆四城市每年涉及市场交易规模就有几百亿元。据业内人士预测，到 2004 年前后，上海二手房交易量将与商品房交易量持平。巨大的市场需求将会不断刺激房地产中介行业持续、快速发展。

（三）房地产中介业的发展现状

1、房地产中介服务的宏观环境有了进一步改善

1998 年，中国住宅与房地产业以从未有过的尊荣被推到了带动整个国民经济的重要位置。九届人大的政府工作报告及中央多个会议都鲜明地提出要加大住宅与房地产业的发展，房地产的消费体制告别福利制走向商品化，新一轮住宅有效需求促成新的经济增长点的形成。社会对房地产中介服务的需求有了明显的提高。

2、专业从业人员初具规模

国家从 1995 年起分 1995、1996、1998、1999、2001、2002 共六次举行了注册房地产估价师考试，2002 年全国房地产估价机构 5000 余家，从业人员约 10 万人，其中取得房地产估价师执业资格的人约 1.5 万人。房地产经纪机构约有 2.5 万个，从业人员 20 多万人。

3、中介服务市场主流开始形成

近几年来，一些城市相继建立了隶属于政府房地产行政主管部门的房地产交易市场（交易中心），这些交易市场以信息发布、咨询服务和房地产交易并重，系统发布一些权威性的房地产信息数据。并受政府的委托，承担政府对行业的业务指导与管理职能，这对规范房地产交易行为、建立和完善交易市场体系与综合服务体系起到了积极的推动作用。各城市现已形成了以房地产交易市场为龙头，以一批较具规模、实力和良好品牌信誉的房地产中介机构为骨干力量的中介服务队伍。

4、行业自律制度开始建立

房地产中介服务健康规范的发展与运作，除了要有健全的行业管理体制和完善的法律法规体系外，还要建立行业自律制度。近两年来，一些房地产中介服务较为活跃的城市，在政府房地产主管部门的指导下，行业协会制定了一些行业公约和职业道德，强化了行业自律，讲究信誉，公平竞争，从而提高中介服务质量和从业道德。

（四）中国房地产中介市场存在的主要问题

1、“散、乱、差、小”

（1）散——各自为战，缺乏信息规模

随着房地产市场的快速发展和人民生活水平的提高，住房的消费需求呈现出多方位、多层次、多样化、大众化的趋势，这就要求房地产中介服

务业必须有畅通的信息渠道，才能迅速、有效的满足消费者不同的需求。然而目前，我国的房地产中介服务机构的分布呈如下特点：一是各自孤军作战；二是横向分布无序；三是纵向分布没有梯度，无法延伸；四是相互之间和上下之间都缺乏联系，不能形成网络，这种状况不能适应住房市场梯度化的需求。以北京为例，在当地登记在册的房屋中介机构大小小有 477 家，除“我爱我家”等少数几家略具规模外，其他皆属散兵游勇，彼此几乎没有信息沟通，而每家业务又都是遍布北京。这种状况必然造成人为的市场分割，运作的分散，交易零零星星，一方面中介抱怨生意不好做，另一方面顾客投诉中介不负责任，胡乱推荐。

（2）乱——市场混乱，竞争无序

随着房地产业的红火，一些商店、理发店、书报亭、保姆介绍所等一哄而上，纷纷干起了非法的房屋中介。以上海为例，2002 年被查封的 982 家中介中，多数是一些未到工商部门登记的中介公司分支机构。检查结果还显示，在当地 2400 多家持照经营的房地产中介中，有 1 / 3 存在着不同程度的违法、违规操作现象。

除从业队伍混乱外，中介的管理也极为混乱，其中扣留看房押金的问题最为突出，有些中介甚至从所谓的房源公司购买房源信息后未经核实就直接提供给客户，造成消费者利益受损、市场混乱。据统计，自 1999 年以来，房地产部门收到的涉及房地产经纪的投诉 80%以上都是由此引起的。中介骗取看房押金的手段五花八门，已到了匪夷所思的地步，据 12315 投诉中心介绍，某公司在收取看房押金后带客户看房时，业务员打了一通电话后，就谎称因客户来晚了房主已把房租出，拒退押金；某公司在外地民工到公司退押金时骗取其押金收据后，以对方拿不出收据为名拒退押金；更有甚者，业务员在借用客户手机同所谓的房主联系后，以客户手机上业务员留下的“房主手机号”为凭据，诬陷客户已同房主联系，拒退押金。

还有一些经纪机构业务人员冒充房屋出租人与其他业务员设立圈套，等客户通过这位业务员与该假冒出租人成交并支付佣金后，假冒的出租人就以种种理由毁约，客户不仅没租到房子还被骗走了佣金。在存量房交易中，一些经纪机构以控制买卖双方互不见面的方式，压低卖价、抬高买价，通过分别签订两份协议获得非法所得。另外，目前房地产经纪机构使用的都是自定的格式合同，双方的权利义务关系极不对等。有的合同把成交定为“客户与业主见面”、“客户与业主交换联系方式”或“客户支付定金”，以此作为收取佣金的依据。

混乱的市场秩序使尚在襁褓期的中国房地产中介业面临空前的信用危机，如何加强市场监管，恢复消费者信心，将是决定我们是否有能力应对入世挑战的一大因素。

（3）差——进入门槛低，从业人员专业素质差

当前，我国房地产中介行业的进入门槛较低，除北京、上海等城市有严格的准入规定和资质管理外，很大中小城市对中介企业的“准入”资格也没有严格的管理。再加上房地产中介商对自身的认识不够，他们普遍认为，中介服务仅限于租赁及房地产买卖代理，导致从业人员基本上是从其他行业转入，受过专业培训的寥寥无几。他们没有房地产专业及相关的经济、法律等方面的知识，相当比例的是文化水平较低的自由职业者，还有相当一部分是为生活所迫的下岗职工转行而来，根本谈不上专业知识。在服务过程及信息的收集、整理、发布方面存在着经营理念落后、服务水平不高问题，甚至操作不规范，“夸张营销”、“暗箱”操作泛滥，虚假广告、过度包装等欺骗消费者的行为屡屡发生，误导坑害客户，影响其声誉。加上大多数城市没有建立有效的监督管理机制，甚至无人管理，致使原本对人员素质要求较高的房地产中介业，成了任何人都能随便进入的“自由港”。

房地产评估机构的管理虽然比咨询、经纪机构规范一些，但机构内部

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库